

### Leistungsbewertung und -entlohnung

Schmiede, Rudi; Schudlich, Edwin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmiede, R., & Schudlich, E. (1996). Leistungsbewertung und -entlohnung. In H. Luczak, W. Volpert, & T. Müller (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S. 998-1002). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-255121>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

#### 7.8.4 Leistungsbewertung und -entlohnung

Der Einsatz von Verfahren der Leistungsbewertung und Leistungsentlohnung stellt eines der grundlegenden Prinzipien der Arbeitsorganisation unter kapitalistischen Bedingungen, also bei Produktion und Verwaltung durch abhängig Beschäftigte in industriellem Kontext, dar. Ihre Zielsetzungen sind die transparente Ermittlung der erbrachten Leistung, die Ökonomisierung des Arbeitsaufwands (d.h. die Eliminierung überflüssiger Leistungsbestandteile und die Sicherung qualitativer Standards) sowie die Intensivierung der Arbeit. Durch die damit erreichte Produktivitätssteigerung sollen Konkurrenzvorteile und eine verbesserte Gewinn-Kosten-Relation erreicht werden. Die Methoden der Leistungsbewertung, die Formen der Leistungsentlohnung und die mit beiden verbundenen leistungswirtschaftlichen Zielsetzungen hängen eng mit dem jeweiligen Entwicklungsstand der industriell-kapitalistischen Produktionsweise zusammen. Sie sind deswegen in ihrer historischen Entwicklung sowie differenziert nach Branchen und Personengruppen zu betrachten.

Im frühkapitalistischen Produktionsprozeß (in Deutschland bis etwa zur Mitte des 19. Jahrhunderts), der noch im wesentlichen auf der überkommenen handwerklichen Produktionsweise basierte, wurden die vom Werkmeister kontrahierten Arbeiten der qualifizierten Arbeiter nach Stücklohn, die von diesen herangezogenen ungelernten Gehilfen nach Zeitlohn bezahlt. Da das Produktionsergebnis wesentlich vom individuellen Arbeitsaufwand der qualifizierten Arbeiter, die ihre Gehilfen mitzogen, abhängig war, bestand das zentrale Mittel zur Erhöhung der Leistung in der Senkung des Stücklohnsatzes. Die Unternehmensorganisation erfolgte mithin wesentlich durch wertökonomische Parameter. Allerdings hatte dieses Mittel wegen der begrenzten Veränderbarkeit der Produktionsmethoden seine Effekte weniger in der

Ökonomisierung und Intensivierung der Arbeit als vielmehr in der Verlängerung der Arbeitszeit.

Mit der Durchsetzung des maschinell geprägten industriellen Produktionsprozesses in den wichtigsten Industriezweigen ab Mitte des 19. Jahrhunderts büßt diese rein wertökonomische Organisationsform größerer Betriebe zunehmend ihre Funktionsfähigkeit ein. Der traditionelle Stücklohn als ihr Hebel wurde durch den Zeitlohn abgelöst, um erst mit Abschluß dieser Übergangsphase im Verlauf des letzten Viertels des 19. Jahrhunderts in verwandelter Form als industrieller Leistungslohn wieder die vorherrschende Lohnform zu werden. Zuerst und am deutlichsten ausgeprägt ist diese Veränderung in der Eisen- und Stahlindustrie zu beobachten, in der im zweiten Drittel des vergangenen Jahrhunderts die verfahrenstechnischen Bedingungen für einen weitgehend kontinuierlichen Produktionsfluß entstanden. Diesem Modell einer durch Zeitlohn und eine Anweisungs- und Kontrollhierarchie geprägten Betriebsorganisation folgte etwas später die Chemische Industrie.

Im Gegensatz dazu war in den fertigungstechnisch geprägten Branchen (der Textilindustrie und vor allem der metallverarbeitenden Industrie) diese Übergangsperiode durch das sog. Akkordmeistersystem gekennzeichnet. Eine despotische Produktionsleitung durch die Akkordmeister ging einher mit der Disziplinierung der die Maschine führenden Hauptarbeiter durch Stücklöhne. Die Maschinenarbeiter bezahlten ihren zahlreichen Gehilfen wiederum Zeitlöhne, die damit zur quantitativ dominierenden Lohnform wurden. Das Interesse der Meister bestand in der Nutzung der maschinellen Kapazitäten, das der Maschinenarbeiter in der Einpassung der Hilfsarbeiten in den Maschinenablauf. Die maschinelle Produktionsweise dominierte mithin schon, Einsatz und Nutzung der Arbeit erfolgten aber noch ungeplant; eine zeitökonomisch bestimmte Arbeitsorganisation war noch nicht entwickelt.

Ihre Herausbildung ist - zusammen mit der Umformung des traditionellen Stücklohns in den neuen industriellen Leistungslohn - das Werk der nächsten Phase, die vom letzten Viertel des 19. Bis in die zwanziger Jahre unseres Jahrhunderts reicht. Im Inneren der modernen hochkapitalistischen Produktionsweise bildete sich eine neue Betriebsökonomie heraus, die meist mit dem Namen „Taylorismus“ bezeichnet wird. Bestandteile dieser Reor-

ganisation der Betriebe waren die Zentralisierung und Normierung der betrieblichen Leitungsfunktionen und der Leistungswirtschaft, eine - auf Arbeits- und Zeitstudien basierende - Normierung der Arbeiten in Zeit- oder Preisgrößen, oft eine detaillierte Arbeitszerlegung, verbunden mit genauer Vorschrift der einzelnen Arbeitsvollzüge und Zeitvorgaben, schließlich der darauf aufgebaute, i.d.R. vor allem mengenorientierte Leistungslohn, entweder als Prämienlohn (in den verfahrenstechnischen Bereichen) oder als Akkord. Kern des Taylorismus ist - in Taylors eigenen Worten - die „Budgetierung der Arbeitskraft“; dagegen sind die spezielle Meisterhierarchie in seinem System, die extreme Arbeitszerlegung oder seine empfohlene Lohnform (nach der Terminologie von Kosiol ein Prämienstücklohn) veränderbare Momente, deren Wandel keineswegs mit einer Abschaffung tayloristischer Prinzipien zu verwechseln ist. In der deutschen Industrie fanden sich alle diese Prinzipien schon, bevor F. W. Taylor überhaupt hier bekannt war; er gab den neuen Tendenzen der Betriebsorganisation lediglich die geschlossene Form und dadurch den Namen. Ausgehend von der immer bedeutsameren Maxime der Kapazitätsnutzung als zentraler betriebsökonomischer Variable reduziert die „wissenschaftliche Betriebsführung“ die Arbeitskraft auf Teilfunktionen und paßt sie dadurch dem maschinellen Produktionsablauf ein. Sie wird dadurch in eine technologische Kategorie verwandelt und mit technischen Abläufen zeitökonomisch kompatibel und vergleichbar gemacht.

In Deutschland entstand als vorherrschende, zu Beginn der zwanziger Jahre entwickelte und institutionalisierte Form der Leistungsbewertung die „REFA-Lehre“ (REFA ursprünglich 1924: „Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung“, ab 1936: „Reichsausschuß für Arbeitsstudien“, nach dem 2. Weltkrieg: „Verband für Arbeitsstudien REFA e.V.“). Sie war die Antwort auf einen nach dem 1. Weltkrieg verbreiteten Widerstand gegen den Akkord und die oft mit ihm verbundene „Meisterwillkür“. Durch das REFA-Verfahren wurden die Arbeits- und Zeitstudien methodisch normiert und dadurch auch für die Gewerkschaften prinzipiell akzeptierbar. Eine angenommene „Normalleistung“ trat an die Stelle der Taylorschen Maximalleistung, wodurch Raum für betriebliche Aushandlungsprozesse entstand. Schließlich war die Normalform des Leistungslohns der (Zeit-) Akkord mit seiner

proportionalen Lohn-Leistungs-Linie, bei dem die leistungsbezogene Entlohnung leichter durchschaubar ist als bei den meisten Prämienlohnformen. Insofern enthielt diese Lehre Elemente eines Kompromisses mit der Arbeiterschaft. Das REFA-Verfahren war mit dem objektivierenden Anspruch verbunden, durch eine in allen Betrieben und Branchen einheitlich angewandte Methodik allgemeingültige Zeitwerte zu ermitteln und abzusichern; darin ging es über das Taylorsystem hinaus.

In den zwanziger Jahren wurde dieses Verfahren vor allem in den fertigungstechnischen Bereichen und hier primär in der Metallverarbeitung verbreitet. Zudem wurde häufig der Produktionsablauf nach dem Fließprinzip (das Fließband ist hier nur der sinnfälligste Teil des Prinzips) reorganisiert („Rationalisierungswelle“ der zwanziger Jahre). Der „Fordismus“ (nach Fords Fließbandorganisation) folgte dem „Taylorismus“ direkt. Die in der NS-Zeit entwickelten „lohnordnenden Maßnahmen“ führten Elemente des Pensumprinzips, neue Prämienformen, Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung (bekannt wurde der sog. Lohngruppenkatalog Eisen und Metall: LKEM) und eine verstärkte Systematisierung des Arbeits- und Zeitstudiums ein; sie erfuhren jedoch unter den Bedingungen der Kriegswirtschaft keine verbreitete Anwendung.

Erst in den fünfziger Jahren gelang es, eine auf den schon entwickelten Elementen basierende systematische Leistungswirtschaft zu etablieren und - vor allem in der metallverarbeitenden Industrie - zu verbreiten. Allerdings zeigten sich unter den Bedingungen der Prosperität und eines zunehmend engeren Arbeitsmarkts, aber auch verstärkter technischer Verfahrens- und Produktinnovationen, bald die Grenzen dieser Systeme. Gegen betriebliche Lohnerhöhungen durch Ausnutzung des Verhandlungsspielraums im REFA-Verfahren („method drift“) wurden in den sechziger und siebziger Jahren die „Systeme vorbestimmter Zeiten“ (vor allem Methods Time Measurement MTM und Work Factor WF) gesetzt, die mit tabellarisch festgelegten, nicht verhandlungsfähigen Standardzeiten für Arbeitselemente operieren, zudem meist gegenüber den REFA-basierten Vorgabezeiten mit intensivierter Arbeit verbunden waren. Gegen arbeitsmarktbedingte Höhergruppierungen wurde die anforderungsbezogene und zunächst höhere „Lohngerechtigkeit“ versprechende „summarische“ oder „analytische Arbeitsbewertung“ eingesetzt, die über die

Grundlohnbestimmung hinaus eine erhöhte Transparenz von Tätigkeiten und Arbeitsstrukturen ermöglichte. Im Rahmen neuer Personalführungs- und -informationssysteme breitete sich die „analytische Leistungsbewertung“ aus, durch die auf der Grundlage regelmäßiger Mitarbeitergespräche nach analytischen Kriterien eine Beurteilung nicht nur der aktuellen Leistung, sondern auch des individuellen Leistungsverhaltens und -potentials möglich wurde. Diese Verfahren erlaubten sowohl die Ausdehnung der Leistungsentlohnung auf Angestelltentätigkeiten als auch ihre Verknüpfung mit der Personalplanung. Durch die Normalverteilung von Leistungsgraden kann die Einhaltung eines vorgegebenen „Lohnbudgets“ sichergestellt werden. Schließlich ist in demselben Zeitraum der sechziger und vor allem der siebziger Jahre eine Tendenz zur Verstetigung der leistungsabhängigen Lohnbestandteile (Reduzierung der Schwankungsempfindlichkeit) durch Formen des „Pensumlohns“ (Festlöhne, Pauschal-löhne, sog. leistungskontrollierte Zeitlöhne, festgeschriebene Akkorde und Prämienlöhne) feststellen. Diese Tendenz entspricht dem ausgeprägteren Pensumcharakter von Arbeit aufgrund der verstärkten Abhängigkeit des Produktionsergebnisses von der Nutzung der technischen Kapazitäten und logistischer Optimierung. Nur in den Bereichen, in denen - wie in Teilen des Maschinenbaus oder der Bauwirtschaft - die Produktivität noch wesentlich durch individuelle Arbeitsanstrengung beeinflussbar blieb, blieb auch der variable Akkord erhalten. Formell wird am Akkord bis heute vielfach festgehalten, da für diese Lohnform die Mitbestimmungspflicht durch das Betriebsverfassungsgesetz gegeben ist.

Seit der zweiten Hälfte der siebziger Jahre traten - zusammen mit der verschärften Konkurrenz in vielen Branchen - neue Formen der „systemischen Rationalisierung“ in den Vordergrund. Dieses Konzept bezeichnet zum einen den Übergang zu mediatisierten Produktionsabläufen, in denen die Arbeit am Werkstück und an der Maschine durch Tätigkeiten der Überwachung und Steuerung prozessualer Abläufe abgelöst wird. Zum zweiten enthält es die - durch die rasche Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichte - erweiterte zeit-ökonomische Vernetzung und Integration von Unternehmensbereichen oder sogar verschiedenen Unternehmen. Zum dritten sind damit erhöhte Flexibilitäten im Marktbezug der Produktion und

damit auch im Arbeitseinsatz verbunden. Der direkte Mengenbezug der traditionellen Lohnformen wird in weiten Bereichen dysfunktional. Dieser Wandel wird oft als Übergang zu post-tayloristischen Methoden bezeichnet; dies trifft jedoch nur für einige Oberflächenerscheinungen zu, denn Taylors Kernprinzip - die Budgetierung der Arbeitskraft auf der Grundlage der zeitökonomischen Integration von Arbeitsprozessen - wird nicht geschwächt, sondern in neuen Dimensionen realisiert.

Die Verlagerungsprozesse vom individuellen zum systemischen Leistungsbezug, von materiellen zu immateriellen Leistungskriterien, von Formen der physischen zu solchen der psychischen Leistungsverausgabung, schließlich von starrer zu flexibler Zuordnung von Arbeitsplätzen führen zur Notwendigkeit, neue Formen der Leistungsbewertung und -entlohnung zu entwickeln und zu erproben. In den letzten 20 Jahren entstand deshalb eine eher diversifizierte Struktur von Methoden und Verfahren, die durch mehrere Elemente gekennzeichnet sind: Der systemische Leistungsbegriff hat anstelle der mengenbezogenen Einzelleistung zunehmend systembezogene Kennziffern als Leistungsziele. Die Leistungskriterien werden zugleich globaler, unspezifischer und stärker subjektbezogen; direkt ergebnisbezogene, quantifizierte Leistungsvorgaben treten zugunsten einer Hinwendung zu Kriterien individueller Motivation und subjektiven Verhaltens (wie Fleiß, Sorgfalt, Loyalität etc.) in den Hintergrund. Dort, wo in der Produktion hohe Flexibilitätsanforderungen an die Arbeitskraft bestehen, wie z.B. oft im Maschinenbau, treten exakte Zeitvorgaben (z.B. durch Systeme vorbestimmter Zeiten) zugunsten globaler Planungsvorgaben in den Hintergrund.

Auf dieser Basis entsteht eine neue Vielfalt spezieller Lohnformen, die sich als „polyvalenter Leistungslohn“ (Schmierl) in dem Sinn zusammenfassen lassen, daß nach den jeweiligen betrieblichen Prärogativen verschiedene und unterschiedlich gewichtete Leistungskriterien zusammengefügt werden. Der Lohnanreiz wird nicht obsolet; er ist aber weniger auf ein individuelles, als Mengenleistung definiertes Arbeitspensum als auf den Beitrag zur Erfüllung der betrieblichen Produktionsplanung, also zur Erbringung eines auf das System als ganzes bezogenen, quantitativ und qualitativ definierten Pensums gerichtet. Insofern sind diese Lohnformen in einem breiteren Be-

zugsrahmen weiterhin Pensumlöhne. Im Produktionsbereich werden sie oft als leistungskontrollierte Zeitlöhne oder Prämienlöhne, in der Verwaltung als Gehälter mit leistungsabhängigen Komponenten bezeichnet.

Die Leistungskontrolle wird durch diesen Wandel nicht geschwächt, sondern durch die erhöhte Transparenz und betriebliche Vernetzung auf eine solidere technische und organisatorische Grundlage gestellt. Der Lohn verliert zwar seine Maßstabsfunktion für die erbrachte Leistung, die innerhalb der Arbeitsplanung und -kontrolle selbst sichtbar wird. Insofern wird die Leistungspolitik autonomer gegenüber der Lohnpolitik. Gleichwohl wird auf die Nutzung des Lohns als Anreiz zur Erbringung der inhaltlich veränderten Leistungen nicht verzichtet. Der industrielle Leistungslohn bleibt die der modernen kapitalistischen Produktionsweise angemessene Lohnform.



## Literatur:

Kosiol, E. (1962), Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden: Gabler

Schmiede, R. & Schudlich, E. (1976), Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen, Frankfurt a.M.: Aspekte

Schmiede, R. & Schudlich, E. (1981), Die Entwicklung von Zeitökonomie und Lohnsystem im deutschen Kapitalismus, in: Institut für Sozialforschung (Hrsg.), Gesellschaftliche Arbeit und Rationalisierung, Sonderheft 4/1981 der Zeitschrift Leviathan (S. 57 - 99), Opladen: Westdt. Verlag

Schmierl, K. (1994), Neue Arbeitsformen und betriebliche Lohnsysteme - Neue Lohnsysteme im Zuge arbeitskraftzentrierter Rationalisierung im Maschinenbau, Diss., Technische Hochschule, Darmstadt

Schudlich, E. (1990), Anreiz oder Kompromiß? Leistungspolitische Folgen neuer Techniken, in: WSI-Mitteilungen, 1990 (4), 205 - 212

Siegel, T. & Schudlich, E. (1993), Hinter den Kulissen Unge-  
wissenheit. Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel, in: Institut für Sozialforschung (Hrsg.), Mitteilungen, 1993 (2), 45 - 62

Tondorf, K. (1994), Modernisierung der industriellen Entlohnung. Neue Modelle der Entgeltgestaltung und Perspektiven gewerkschaftlicher Tarifreform, Berlin: Edition Sigma